

**De Transformatieve School**  
**– transformatief handelen in Alkmaar**  
*“Gelijke kansen in diverse klassen”*

Een samenwerking tussen:  
Stichting Openbaar Voortgezet Onderwijs Noord-Holland  
Praktijkschool De Viaan  
Christelijke Scholengemeenschap Jan Arentsz  
Van der Meij College  
Jan Arentsz  
Gemeente Alkmaar  
Samenwerkingsverband VO Noord-Kennemerland  
Samenwerkingsverband PO Noord-Kennemerland

Juli 2019

## 1. Inleiding en aanleiding tot de aanvraag

*“Kinderen met dezelfde talenten hebben recht op gelijke kansen. Ieder kind moet zich volledig kunnen ontwikkelen. Zijn of haar achtergrond, het opleidingsniveau van ouders of hun financiële situatie mag geen invloed hebben op de schoolprestaties van een kind.”*

Op woensdag 10 april 2019 verscheen het rapport De Staat van het Onderwijs 2019, waarin de Inspectie van het Onderwijs aangeeft hoe het er op dit moment voor staat met het onderwijs in Nederland. Kansengelijkheid blijft in Nederland een grote uitdaging. De inspectie waarschuwt daarnaast voor het probleem van de segregatie. Dit speelt volgens de inspectie onder andere in de steden. Het zorgt ervoor dat de kansenongelijkheid toeneemt.

Binnen de stedelijke omgeving wordt de populatie steeds veelzijdiger, er is steeds meer sprake van superdiversiteit. In deze superdiverse steden is geen enkele culturele groep nog in de meerderheid. Daarnaast is er steeds meer diversiteit op andere dimensies zoals leefstijl, politiek stemgedrag, opleiding etc.

Ook binnen de gemeente Alkmaar is er sprake van een grote diversiteit en sprake van kansenongelijkheid en multi-etniciteitsvraagstukken binnen het onderwijs. De polarisatie en segregatie van thuis en de leefomgeving vertaalt zich naar het onderwijssysteem. Dit leidt geregeld tot een pedagogische mismatch, waardoor leerrendement en maatschappelijke vorming in het gedrang komen. Leerlingen voelen zich niet begrepen en voelen zich buitengesloten. Het welbevinden staat onder druk alsmede de relatie tussen leerkracht en leerling. Beiden zijn van invloed op het leerrendement.

Met de methodiek van de Transformatieve School wordt een antwoord gegeven op de vraagstukken die binnen een superdiverse school leven door systematische cultuurverandering op school. Met als doel gelijke kansen in diverse klassen.

Socioloog Iliass El Hadioui heeft in opdracht van het samenwerkingsverband VO Noord-Kennemerland in de afgelopen maanden drie masterclasses verzorgd over de verhouding tussen straatcultuur, thuiscultuur en schoolcultuur en hoe docenten kunnen omgaan met groepsdynamica in klassensituaties. In de masterclasses is de theorie van de Transformatieve School behandeld en ervaringen van andere scholen zijn aan de orde gekomen. De masterclasses hadden een interactief karakter. Directieleden en teamleiders van verschillende scholen voor Voortgezet Onderwijs werden uitgedaagd om de transfer te maken naar hun eigen school.

Docenten, teams en directies van drie middelbare scholen in de gemeente Alkmaar, te weten Praktijkschool Viaan, het Van der Meij College en de onderbouw van de vmbo-afdeling van Jan Arentsz, hebben aangegeven het transformatief handelen verder in de natuurlijke setting van de eigen school te willen implementeren. Het primair onderwijs binnen de gemeente Alkmaar sluit aan op de principes van transformatief handelen maar passend bij de organisatiegraad, visie en werkwijze van primair onderwijs. Door hiermee rekening te houden kunnen we de educatieve kracht van meerdere scholen versterken. De PO-scholen in met name de regio Alkmaar-Zuid en -Oost hebben te maken met grote diversiteit, kansenongelijkheid en multi-etniciteitsvraagstukken. Deze problematiek speelt binnen de gehele school en neemt toe in de bovenbouw van het PO. In samenwerking met de gemeente Alkmaar, het samenwerkingsverband VO Noord-Kennemerland en het samenwerkingsverband PO Noord-Kennemerland is daarom dit projectplan ‘Transformatieve School – transformatief handelen Alkmaar’ opgesteld.

## **2. Relatie met eerdere subsidie gelijke kansen / lijn 10-14**

De samenwerkende partijen hebben in 2017 gezamenlijk een projectvoorstel ingediend in het kader van de Gelijke Kansen Alliantie / lijn 10-14 jaar. Reden voor de aanvraag was het versoepelen van de overgang PO naar VO voor kwetsbare leerlingen. Voor een geslaagde overstap van PO naar VO moet breder gekeken worden dan alleen naar de cognitieve ontwikkeling van kinderen. De niet-cognitieve ontwikkeling (sociaal-emotionele ontwikkeling en welbevinden) vormt een cruciale factor bij de overgang. Daarnaast spelen achtergrondkenmerken en factoren in de sociale omgeving (relatie met en invloed van ouders, sociaaleconomische positie en sociaal milieu) een rol. Met het project Professional in de Spiegel is ingezet op het professionaliseren van de leerkrachten en docenten. Docenten werden bewust gemaakt van constructen en de invloed hiervan op ontwikkeling van leerlingen en het schooladvies. Met als doel elkaars perspectief te leren verstaan.

Ook binnen dit projectplan leggen we duidelijk de link naar het versoepelen van de lijn 10-14 voor kwetsbare leerlingen en naar professionalisering. De jaren rond de overgang van primair naar voortgezet onderwijs brengen risico's met zich mee. Voor leerlingen vormt dit immers niet enkel het inruilen van de vertrouwde en pedagogisch voorspelbare omgeving voor een onbekende en prikkelrijke omgeving van het voortgezet onderwijs. Het betekent eveneens een belangrijke transitie van kind naar puber/adolescent, met alle psychologische en fysieke ontwikkelingen die daarmee gepaard gaan. Leerlingen eisen in deze fase enerzijds de vrijheid op om te ontdekken, terwijl zij anderzijds juist zeer sterk beïnvloedbaar zijn.

Door zowel in de bovenbouw van het PO als in de onderbouw van het VO transformatief handelen te introduceren zorgen we ervoor dat de educatieve kracht van betrokken scholen rondom het overgangsmoment van PO naar VO wordt versterkt en helpen we deze scholen de transformatie te maken naar de veranderde buitenschoolse realiteit. Zodat ook stedelijke jongeren met een stratsocialisatie gelijke kansen krijgen en docenten weer toekomen aan de inhoudelijke kennisoverdracht. Wij verwachten dat de eerdere interventie Professional in de Spiegel ondersteunend zal werken in de onderlinge communicatie doordat de ervaringen en expertise van de deelnemers aan deze interventie wordt ingezet.

### 3. Gelijke Kansen Agenda gemeente Alkmaar

Het ministerie stelt met de gemeente Alkmaar een Gelijke Kansen Agenda op waarin afgesproken wordt met welke thema's gemeente en scholen in Alkmaar zich bezig gaan houden en welke concrete interventie ingezet wordt.

Door het opstellen en ondertekenen van de Gelijke Kansen Agenda maakt de gemeente Alkmaar het aanvragen van subsidie door het onderwijs mogelijk.

De thema's van de Gelijke Kansen Agenda sluiten naadloos aan op de Alkmaarse Onderwijsagenda 2017-2020.

Met de *missie* 'Alkmaar wil kinderen, jongeren én hun ouders ruimte, mogelijkheden en ondersteuning bieden om zich te ontwikkelen, te ontdekken en te leren.'

Met de *kernwaarden*, met name:

- Een integrale doorgaande leerlijn/schoolloopbaan met perspectief op werk en/of participatie.
- Optimale leerkansen voor iedereen

Met de *ambities*, met name:

- Ambitie 1: Samen werken aan het onderwijs van de toekomst
- Ambitie 2: Een leven lang leren, lang leve het leren!

De thema's waarmee de gemeente Alkmaar zich bezighoudt in het kader van de Gelijke kansen alliantie zijn Professionalisering en Soepele Overgangen. Met deze thema's is de gemeente Alkmaar al aan de slag samen met het onderwijs. Dat doet de gemeente Alkmaar onder meer door te werken met ambitietafels, waarbij onderwijs of kinderopvang initiatiefnemer en eigenaar zijn en de gemeente faciliteert. Het overgrote deel van de thema's die de afgelopen twee jaar door onderwijs en opvang geagendeerd zijn, richten zich op soepele overgangen. Zo waren er bijvoorbeeld ambitietafels over de overgang van opvang naar basisonderwijs en over de doorlopende ontwikkelreis van 0 - 25 jaar. Ruim 400 professionals uit opvang en onderwijs en ouders en leerlingen hebben de afgelopen periode aan de ambitietafels inspiratie opgedaan, kennis gedeeld en ideeën opgedaan.

Een goede samenwerking tussen school, thuis en buurt is een belangrijke basisvoorwaarde voor gelijke kansen. In Alkmaar bestaat een goede, praktijkgerichte samenwerking tussen basisscholen, consulenten passend onderwijs en medewerkers van het Centrum Jeugd en Gezin (opvoedadviseurs, jeugd- en gezinscoaches, jeugdverpleegkundigen). Er is een actief 'brede school beleid' waar 27 basisscholen aan mee doen, 10 van deze scholen hebben ouderkamers. De samenwerking tussen basisscholen, CJG en aanbieders van naschoolse brede school activiteiten is wijkgericht vormgegeven. Professionals kennen elkaar en werken in de wijk samen, waardoor belangrijke stappen zijn gezet op het versterken van de driehoek school, thuis, omgeving. Ook binnen het voortgezet onderwijs werken de gemeente, de VO-scholen, het samenwerkingsverband en organisaties op het gebied van jeugdhulp, gezondheidszorg, arbeid en participatie nauw samen. De korte lijnen zorgen ervoor dat er snel kan worden geschakeld en gehandeld en dat ook binnen het VO er belangrijke stappen zijn gezet in het versterken van de samenwerking van de verschillende professionals.

Het ministerie wil met de Gelijke Kansen aanpak in de komende periode vooral kennisopbouw en kennisdelen stimuleren, zodat optimaal van de ingezette interventies geleerd wordt. In het overleg REA (Regionale Educatieve Agenda) werken de gemeenten in de regio Alkmaar nauw samen met de onderwijsbesturen in de regio Alkmaar. Het onderwerp Gelijke kansen is, sinds de start met de eerste interventie, een vast onderwerp op de agenda van het REA en krijgt grote belangstelling. Het REA is daarom een goed platform om de kennis die lokaal wordt opgedaan met de regio te blijven delen en daarnaast te verkennen of en zo ja op welke andere thema's van de Gelijke Kansen Alliantie behoefte bestaat in de regio kennis op te bouwen en te delen.

#### 4. De Transformatieve School

De Transformatieve School is een professionaliserings- en cultuurveranderingsprogramma voor scholen in een stedelijke omgeving. Binnen dit programma wordt ingegaan op de effecten van een super-diverse buitenschoolse leefwereld op de schoolcultuur. In het bijzonder ligt de focus op hoe stedelijke jongeren laveren tussen de (vaak verborgen) sociale codes van hun thuiscultuur, de peergroep zoals de straatcultuur en hun schoolcultuur. Deze toestand leidt op scholen in een stedelijke omgeving soms tot demotivatie en een negatieve groepsdynamiek in het klaslokaal. Het programma laat stapsgewijs zien hoe jongeren, ondanks de mismatch tussen leefwerelden, veerkracht kunnen ontwikkelen en komen tot de self-efficacy<sup>1</sup> om de schoolladder te ervaren als hun ladder.

Tijdens het basisprogramma worden de onderwijsprofessionals getraind in de herkenning van de vier bouwstenen van het transformatief handelen: Spelgevoel, Teacher self-efficacy, Gezag en Trouw aan de hogere leerdoelen. Deze kennis wordt vervolgens vertaald naar de authentieke klassensituatie van de individuele docent. Het versterken van het professioneel handelen van de docent (teacher self-efficacy) wordt verder versterkt door het versterken van de professionele cultuur binnen docententeams.

Na het basisprogramma kan er gekozen worden voor verschillende elementen uit het verdiepingsprogramma; maatwerkprofessionalisering op selectieve segmenten van de professionele gemeenschap binnen de schoolcultuur.

##### *Waarom*

Het creëren van een inclusieve schoolcultuur waarin alle leerlingen en professionals, die de wil hebben, de oprechte kans krijgen om te komen tot het gezamenlijk optimaal beklimmen van de schoolladder, conform hun potentie, omdat zij deze ladder ervaren als hun ladder.

##### *Hoe*

Het versterken van het transformatieve karakter van de professional die begrijpt hoe hij of zij de self-efficacy van deze leerlingen kan versterken zodat hun veerkrachtigheid in het constructief switchen tussen de sociale statusladders wordt versterkt.

---

<sup>1</sup> Self-efficacy is de innerlijke overtuiging van iemand dat hij of zij de klus geklaard krijgt, en dat heeft een sterk positieve invloed op iemands vermogen tot leren en ontwikkelen.

## **5. Transformatief handelen door perspectiefwisseling van leerkrachten programma PO**

Leerkrachten hebben de neiging bij de interpretatie van gedrag de rol van de omgeving buiten beschouwing te laten. Dit staat bekend als the actor-observer phenomeen (Jones & Nibett, 1972) Een egocentrische perspectiefname ligt hieraan ten grondslag (Epley et al., 2004). Hierdoor beoordeelt de leerkracht het handelen van de leerling vanuit zijn/haar gevoelens, ervaringen, normen en waarden en neemt op basis daarvan besluiten voor leerlingen die onbedoeld leiden tot segregatie of het niet bieden van gelijke kansen.

In dit kader is het belangrijk dat leerkrachten vanuit meervoudig perspectief leren kijken en handelen. Zij leren hoe ze in hun handelen de context van school, thuis en die van het sociale netwerk kunnen betrekken. Het versterkt het professioneel handelen en de doeltreffendheid van dat handelen, omdat ze leerlingen in hun context beter begrijpen. De toetsing van dat begrijpen wordt verlegd van ego-perspectief naar het perspectief van de leerling. Het programma richt zich op de self-efficacy van de leerkracht. Daarom zal het programma de dagelijkse praktijk van leerkrachten en de kinderen in hun klas als uitgangspunt nemen voor leren. Leerkrachten werken aan hun eigen leervraag volgens de sociaal constructivistische didactiek. Bij de uitvoering van zijn professie is de persoon van de leerkracht betrokken (Kelchtermans, 2012). Door deze persoonlijke betrokkenheid is de leerkracht ook emotioneel betrokken. De setting waarin leerkrachten gaan leren houdt daarom rekening met deze kwetsbaarheid van de leerkracht.

### *Waarom*

Het creëren van een inclusieve schoolcultuur waar iedere leerling mee doet, zich gehoord en begrepen voelt. Waarbij de leerkracht de eigen effectiviteit, de veerkracht van het kind en de relatie die daarvoor nodig is weet te versterken. De kwaliteit van de relatie tussen leerkracht en leerling is essentieel voor de ontwikkelkansen van leerlingen.

### *Hoe*

Door meervoudig perspectiefname kan de leerkracht transformatief handelen om de educatieve kracht te versterken. Het ego-perspectief is niet meer dominant voor het oordelen en handelen. Door de meervoudig perspectiefname begrijpt de leerkracht de context beter waarin het kind opgroeit en kan daardoor de pedagogische mismatch verminderen. De leerkracht weet hoe hij of zij de eigen hypothesen kan toetsen aan het perspectief van de leerling.

## **6. De Transformatieve School in Alkmaar**

Praktijkschool De Viaan dient deze aanvraag in voor drie middelbare scholen in de gemeente Alkmaar: Praktijkschool de Viaan, het Van der Meij College, de onderbouw van de vmbo-afdeling van het Jan Arentsz en voor het samenwerkingsverband primair onderwijs. Het primair onderwijs start dit najaar met de ontwikkeling van het programma samen met de eerste belangstellende scholen om vervolgens te starten met het trainingsprogramma. In het tweede schooljaar krijgen de tweede groep scholen de training. Op deze wijze willen we vanuit draagvlak met intrinsiek gemotiveerde leerkrachten starten met de training, eerst met 3-5 scholen en vervolgens opschalen naar ongeveer 10 scholen.

### **a. Huidige situatie**

#### *De Viaan*

De Viaan is een openbare school waar onderwijs geboden wordt aan 218 jongeren tussen de 12 en 18 jaar met leerproblemen die gebaat zijn bij onderwijs in kleine groepen. Het onderwijs richt zich vooral op de sociale en praktische vaardigheden van een leerling. Hierbij geldt dat de leerlingen worden voorbereid op een toekomstige arbeidssituatie en op een zo zelfstandig mogelijke plaats in de maatschappij. De school heeft een regionale functie. De meeste leerlingen zijn afkomstig van (speciale) basisscholen in Alkmaar en omgeving.

De Viaan heeft een nieuw schoolplan en daarin staan 5 waarden: respect voor elkaar, veiligheid, verantwoordelijkheid, ontwikkelingsgericht en maatwerk.

Enige tijd geleden is binnen De Viaan geconstateerd dat er extra aandacht nodig is om de veiligheid voor iedere leerling te borgen. Het blijkt dat van de 200 leerlingen er 40 leerlingen risico lopen om zich aan te sluiten bij jongeren in de straatcultuur. Deze groep manifesteert zich in de vrije ruimte en heeft moeite om zich aan te passen aan het op school gewenste gedrag. Ze komen zo onvoldoende tot leren.

Er zijn maatregelen genomen om bijvoorbeeld het schoolplein af te sluiten en bij de entree van de school een balie te plaatsen. Deze maatregelen zijn nog niet voldoende om ervoor te zorgen dat de risico leerlingen zich aanpassen aan de schoolcultuur.

Er is binnen de school behoefte aan:

- Een gezamenlijke ontwikkelingsgerichte professionele cultuur
- Het versterken van het handelingsrepertoire van de docent richting maatwerk

Aan beide wensen wordt binnen het Programma de Transformatieve School aandacht besteed. Er is daarom veel draagvlak bij het personeel om met deze methodiek aan de slag te gaan.

#### *Jan Arentsz*

De onderbouw van de vmbo-afdeling Alkmaar van Jan Arentsz, met ongeveer 280 leerlingen, gaat werken met de methodiek van de Transformatieve School. Na de onderbouw stromen de leerlingen met een basisberoeps- en kaderberoepsniveau door naar het Van der Meij College (zie onder).

Binnen de onderbouw van de vmbo-afdeling Alkmaar is sprake van een groot aantal leerlingen met een brede spreiding van de hulpvraag. Dit zijn onder andere leerlingen met een matige ontwikkeling van schoolse vaardigheden en leerlingen met externaliserende of internaliserende gedragsproblematiek.

Naast de reguliere schoolbevolking herbergt de locatie Mandenmakerstraat een groep nieuwkomers (taalklas).

Sinds een aantal jaar constateren we in de onderbouw dat straatcultuur de klas mee wordt ingenomen: ongeregelheden startten buiten de klas, maar worden uiteindelijk steeds meer mee het klaslokaal ingenomen. Ook het contact met de ouders lijkt moeilijker tot stand te komen.

In eerste instantie werd vanuit de TL aangegeven dat men deze problematiek niet signaleerde. Na verloop van tijd bleek dat dit patroon ook binnen zowel de TL, Havo en de taalklas wordt geconstateerd.

Zowel in de klassen als buiten de school en zowel met leerlingen als met ouders kreeg negatief en storend gedrag bij een deel van de leerlingen de overhand. De school raakt steeds vaker betrokken bij incidenten en voelt de noodzaak om hier iets aan te gaan doen.

Docenten zijn rondom deze problematiek zowel in als buiten de klas handelingsverlegen. Met het programma de Transformatieve School verwacht het Jan Arentsz een antwoord te vinden op de problematiek binnen de school door de docenten extra handvatten te geven in hun handelingsrepertoire.

### *Van der Meij College*

Het VMC is een vmbo-locatie voor leerlingen van leerjaar 3 en 4 op van basisberoeps- en kaderberoepsniveau. Elk schooljaar wordt de helft van de leerlingen uitgezwaaid met een diploma en wordt de populatie aangevuld met leerlingen van leerjaar 3, komende van de drie moederscholen en voor een zeer klein deel van andere scholen. De helft van de leerlingen heeft vooralsnog een LWOO-beschikking en heeft dus lichte ondersteuning.

Het VMC ziet het als een opdracht om de leerlingen voor te bereiden op het mbo, de beroepspraktijk en hun toekomstig functioneren in de samenleving. Dat betekent dat de school aandacht besteedt aan het ontwikkelen van de zelfstandigheid en de zelfverantwoordelijkheid van haar leerlingen. Daarnaast zijn respect voor elkaar, samenwerken en rekening houden met de ander kernopdrachten. Leerlingen dienen zich veilig en thuis te voelen op de school. Naast sterk onderwijs ligt daarom een sterke focus op een positieve schoolcultuur als leerschool voor gewenst gedrag, het verwerven van sociale en maatschappelijke competenties, talentontwikkeling en het ontwikkelen van een positief zelfbeeld.

Het Van der Meij College heeft als een van de belangrijkste speerpunten het leveren van maatwerk aan leerlingen. Er wordt gewerkt aan differentiatie in de lessen en PBS, Positive Behavior Support (PBS) wordt gebruikt. PBS is een doelmatige, schoolbrede aanpak die zich richt op het versterken van gewenst gedrag en op het voorkomen van probleemgedrag. Het doel is het creëren van een positieve, sociale omgeving, die het leren bevordert en gedragsproblemen voorkomt. PBS is een 'kapstok' waaraan alle schoolinterventies en methoden die met gedrag te maken hebben in een school opgehangen kunnen worden.

Het programma van de Transformatieve School is een programma dat invloed heeft op de schoolcultuur met als resultaat dat de ondersteuning aan leerlingen en de communicatie tussen leerling en docent kan verbeteren. Meer inzicht en begrip voor leerlingen zal ook een positief effect hebben op het gedrag van leerlingen.

De Transformatieve School heeft de afgelopen twee jaar een plek gekregen in het deskundigheidsbevorderingsprogramma van de school. Medewerkers hebben voorlichting gehad en deelgenomen aan twee workshops. Dit schooljaar hebben de 4 teamleiders en de directeur deelgenomen aan de masterclasses die worden gegeven bij het samenwerkingsverband. Na kennismaking met de methodiek van de Transformatieve School in deze masterclass heeft het VMC besloten deze methodiek binnen de school te implementeren.

De zorgstructuur in school wordt verbeterd. Er is een nieuw team van leerlingcoaches en er wordt gestart met een uitgebreider en inhoudelijk verbeterd programma NT2. Ook dit schooljaar is namelijk gebleken dat gedrag van NT2-leerlingen niet wordt begrepen, dat er inzicht ontbreekt bij de docenten en ondersteuners. De begeleiding van de leerlingen dient verbeterd te worden.

De groep docenten die zich bezighoudt met het ontwikkelen van het onderwijs vanuit het schoolplan De Koers, de groep VMC 2.0, maakt al gebruik van enkele aspecten die aan bod zijn gekomen tijdens de masterclasses de Transformatieve School.



Om bovengenoemde goed uit te voeren is meer kennis en begeleiding nodig vanuit het programma van de Transformatieve school.

#### *Primair onderwijs gebundeld in werkgebieden in Alkmaar*

Het samenwerkingsverband PO Noord-Kennemerland in Alkmaar kent drie werkgebieden. In deze werkgebieden werken alle scholen samen, over de muren van de schoolbesturen heen. Per werkgebied ondersteunt één consulent – als verbindende factor – de scholen. In ieder werkgebied leren de scholen met en van elkaar. Iedere basisschool in Alkmaar en iedere peuteropvang is gekoppeld aan een jeugd- en gezinscoach en een jeugdverpleegkundige. Ook wordt er nauw samengewerkt met leerplichtambtenaren.

In de gemeente Alkmaar is een aantal multiculturele wijken, waar naast een grote etnische diversiteit ook een hoog percentage van de bevolking laagopgeleid is. Kinderen hebben in deze wijken te maken met taalachterstanden. Bovendien wonen in deze wijken veel gezinnen die te maken hebben met een stapeling van problemen, zoals bijvoorbeeld een combinatie van relatieproblemen en werkloosheid. Ook op de scholen voor primair onderwijs binnen deze wijken is de superdiversiteit in de klas aanwezig, dit is al merkbaar in de onderbouw. Het probleem versterkt zich naarmate de kinderen ouder worden omdat de copings-mechanismen van kinderen zich ontwikkeld hebben in vaste reactiepatronen.

Met het trainingsprogramma verwachten de scholen in het primair onderwijs een antwoord te vinden op de problematiek binnen de school door:

- Voorkomen van de ontwikkeling belemmerende en relatie-belemmerende copingspatronen van leerlingen doordat leerkrachten van perspectief kunnen wisselen en handelen vanuit meervoudig perspectief.
- Het verminderen van handelingsverlegenheid van leerkrachten en het versterken van het handelingsrepertoire van de leerkrachten.
- Een betere samenwerking tussen de drie culturen. De perspectieven leraar, ouders, leerling worden in hun kracht gezet en werken samen.
- Afstemming en samenwerking in transformatief handelen tussen PO en VO en ouders en leerling i.s.m. netwerkpartners.
- Het versterken van de educatieve kracht van betrokken scholen rondom het overgangsmoment van PO naar VO.

#### **b. Planning en onderdelen**

Binnen de professionalisering van de Transformatieve School wordt ernaar gestreefd de participerende docenten zo min mogelijk te belasten door de activiteiten in te bedden in het bestaande rooster en een combinatie van individuele en collectieve interventies te bewerkstelligen.

Voor de samenwerkende partijen binnen het project Transformatieve School Alkmaar is het van belang dat de scholen in de uitvoering en vormgeving van het basisprogramma een ruime vrijheid hebben. Het tempo waarin het transformatief handelen wordt geïmplementeerd in de school en in de individuele klaslokalen kan en zal per school verschillen. Wij vinden het belangrijk dat aangesloten wordt op de jaarplanning van de scholen en op de wensen en verwachtingen van het team (draagvlak).

De ontwikkeling, context en diepgang kan en zal ook per school verschillen. Voor het projectteam is het van belang dat de modules passen bij de school, dat er gedaan wordt wat nodig is en vooral dat het haalbaar is.

Niettemin hebben we als projectteam wel een aantal (tijds)kaders gesteld:

- Voor de voortgang van het project is het van belang dat op de deelnemende VO-scholen uiterlijk okt. 2020 de uitvoering van het basisprogramma is afgerond.
- Op basis van het advies van de Transformatieve School en de behoeften van de (medewerkers van de) school kan binnen deze VO-scholen vervolgens eind 2020 worden gekozen voor een of meerdere verdiepingstrajecten (zie onder fase 4).
- In het najaar 2019 wordt vanuit draagvlak, met inbreng van de startende scholen, de training transformatief handelen vanuit meervoudig perspectief ontwikkeld. In de 2<sup>de</sup> helft van het schooljaar 2019-2020 zullen 3 tot 5 scholen starten met het trainingsprogramma.
- Het schooljaar 2020 -2021 volgt de volgende groep scholen van het PO het trainingsprogramma. Dit zullen ongeveer 5 tot 10 scholen zijn.
- De deelnemende scholen roosteren binnen het docententeam en managementteam de benodigde menskracht vrij en investeren in het project in de vorm van p\*q en, indien noodzakelijk, door middel van de inzet van een gedeelte van het scholingsbudget.
- De planning en de organisatie op schoolniveau organiseert de school.
- Terugkoppeling op hoofdlijnen vindt onder andere plaats in de nog op te richten leergemeenschap (zie onder).

#### **A. Voortgezet Onderwijs**

##### *Fase 1 – Masterclasses Transformatieve School VO voor directies (reeds uitgevoerd)*

Zoals eerder vermeld hebben de directies van de VO-scholen een traject van drie masterclasses gevolgd. Op 19 juni jongstleden is de laatste in de serie masterclasses afgerond.

##### *Fase 2 – Masterclasses Transformatieve School VO*

Op elke school worden drie masterclasses georganiseerd over de verhouding tussen straatcultuur, thuiscultuur en schoolcultuur en hoe docenten kunnen omgaan met groepsdynamica in klassensituaties. Programmaleider Iliass El Hadioui en zijn team nemen de onderwijsprofessionals mee in de concrete mechanismen die ten grondslag liggen aan de micro-transformaties in het klaslokaal.

##### *Fase 3 – Basisprogramma Transformatieve School VO*

De drie deelnemende VO-scholen zullen in september 2019 starten met de vertaling van de masterclasses naar de authentieke klassensituatie van de individuele docent. Deze fase bestaat uit lesbezoeken van een TS-coach. De coach observeert twee lessen aan de hand van de bouwstenen van het transformatief handelen en bespreekt deze observaties na met de individuele docent. De docent krijgt hiermee inzicht in de eigen klassensituaties vanuit het perspectief van iemand anders. Alle coaches zijn zelf een gedeelte van de week docent. De professionalisering vindt plaats in een vertrouwelijke en discrete sfeer. Ook past de professionalisering zich aan aan de roosters van de docent en hoeft de docent niets voor te bereiden.

Nadat deze individuele fase is afgerond komen de docententeams nog een vierde keer bijeen in de vierde masterclass. Tijdens deze masterclass wordt teruggekeken op de lesbezoeken. De focus ligt op de professionele cultuur binnen docententeams (Teacher collective efficacy) als belangrijk vehicel voor het verder versterken van het professioneel handelen van de individuele docent (teacher self efficacy).

Aansluitend hierop vindt de duo-professionalisering plaats (docent A observeert samen met de TS-coach een les van docent B en andersom). Na deze fase volgt de laatste fase van het programma: in sub-teams van ongeveer 10 docenten trainen docenten onder begeleiding van de programmaleider

of de TS-coach het geven van feedback en feedforward op basis van gefilmde authentieke lessituaties op andere scholen.

#### *Fase 4 – Verdiepingsprogramma Transformatieve School VO*

Na voltooiing kan een school kiezen voor verdieping. Het concept achter het verdiepingsprogramma is het directe resultaat van de evaluatie van het basisprogramma en richt zich op een maatwerkprofessionalisering op selectieve segmenten van de professionele gemeenschap binnen een schoolcultuur. Om die reden bestaat het verdiepingsprogramma uit masterclasses of trainingen waarbij de inschrijving plaatsvindt op basis van een advies gegeven door de Transformatieve School aan de scholen op basis van een systematische analyse van de data uit het basisprogramma.

#### **B. Primair Onderwijs**

##### *Fase 1 – Vormgeven van training Transformatief handelen door perspectiefwisseling van leerkrachten met inbreng van scholen*

In september 2019 wordt er gestart met een voorlichtingstraject en ontwikkeltraject voor het primair onderwijs. In juni 2019 hebben zich voor een eerste introductiebijeenkomst 3 scholen uit Alkmaar aangemeld voor dit traject. Met als doel dat scholen een beeld krijgen van wat transformatief handelen vanuit meervoudig perspectief inhoudt en wat de meerwaarde is. Tevens wordt het draagvlak vergroot door de ruimte te creëren voor eigen inbreng van de betrokken scholen.

##### *Fase 2 – Start eerste trainingsprogramma*

*Medio 2020 starten de eerste 3 tot 5 scholen met de training. De leerkrachten leren hoe ze van perspectief kunnen wisselen zodanig dat leerkrachten besluiten nemen en handelen vanuit meervoudig perspectief. Dit weten ze te toetsen aan het perspectief van de leerling. Leerkrachten leren te kijken vanuit het grotere geheel, het meervoudig perspectief, niet oordelend maar nieuwsgierig, onderzoekend en begrijpend. Hierdoor kunnen onzichtbare patronen en symptomen zichtbaar worden. Door herkenning van de dynamiek worden ook sleutels zichtbaar die de pedagogische mismatch kunnen verminderen en de leerkracht het handelen op kan aanpassen. De aanpak heeft invloed op de manier van waarnemen waardoor er anders gehandeld kan worden. In de training krijgen de leerkrachten diverse methodieken aangereikt die ze gaan toepassen en waarmee ze gaan experimenteren. Omdat de authentieke klassensituatie en de groepsdynamica een onlosmakelijk onderdeel is van het programma zullen observaties en video-interactie begeleiding, peerfeedback, kindgesprek en multi-disciplinaire gespreksvoering onderdeel zijn van het programma. Ook betrekken leerkrachten ouders en jeugd & gezinscoaches in hun leerproces. De leerresultaten verwerken leerkrachten in een portfolio en worden gepresenteerd, besproken en gevalideerd. Leerkrachten werken aan hun eigen leervraag in hun eigen schoolcontext en daarnaast leren ze met en van elkaar in een leergemeenschap met andere deelnemende leerkrachten. Daarbij worden niet alleen fysieke ontmoetingen georganiseerd maar ook online ontmoetingen in een leer-werkplaats die voor deze training wordt ingericht. De trainers participeren in deze online leergemeenschap. Met de feedforward van de deelnemende scholen wordt de training verbeterd voor de volgende groep die start in fase 3.*

##### *Fase 3 – 2020-2021 de tweede groep scholen 5 tot 10 starten met het programma transformatief handelen vanuit meervoudig perspectief*

*De leergemeenschap wordt hiermee uitgebreid met 5 tot 10 scholen. Naast dat de tweede groep start zullen de leerervaringen van alle leerkrachten verder gedeeld worden, ook met niet deelnemende scholen en netwerkpartners. We proberen hiermee een olievlekwerking van perspectiefwisseling en transformatief handelen te stimuleren. Ook zal aansluiting gezocht worden bij de VO-scholen om elkaars ervaringen te delen en hoe deze andere manier van kijken en handelen te integreren in een warme overdracht zorgend voor een doorgaande lijn.*

## **C. Algemeen**

### *Kennisdeling*

Communicatie is een belangrijk onderdeel van het project. We willen onze ervaringen met de scholen van het samenwerkingsverband PO en het samenwerkingsverband VO delen. We willen partners en scholen inspireren binnen de regio Alkmaar door het delen van onze ervaringen en het vieren van onze successen.

Voor het VO en het PO maken daarvoor gebruik van het leerlandschap van het samenwerkingsverband. Middels dit leerlandschap faciliteert het samenwerkingsverband trainingen, lerende netwerken, begeleide zelfevaluaties, kenniskringen (VO), netwerkgroepen (PO), bijeenkomsten en een digitaal en interactief netwerkplein. In de praktijk werken wetenschap en beleid samen om de ervaringen met een diversiteit aan initiatieven te onderzoeken. Deze onderzoeken zijn een belangrijke informatiebron: wat werkt, hoe kunnen we dit onderbouwen en hoe kunnen we het verbeteren, zichtbaar en overdraagbaar maken? Het gaat om al doende leren experimenteren en ontwikkelen om steeds beter aan te sluiten bij de behoeften van jongeren in onze regio. De focus ligt op het waarderen perspectief: Wat gaat goed? Wat kan beter of anders? En wat is nodig om vervolgstappen te zetten? Alles is erop gericht dat het hele spectrum aan professionals nog sneller, beter en doelgerichter in de behoeften van jongeren en kinderen kan voorzien.

Daarnaast zullen we onze bevindingen geregeld kenbaar maken aan betrokken door aansluiting te zoeken bij bestaande gremia. Hierbij wordt gedacht aan het verzorgen van presentaties aan de netwerkgroep PO/VO en bijvoorbeeld het consulentenoverleg passend onderwijs PO

### *Professionele leergemeenschap VO*

Daarnaast wordt een lerend netwerk opgericht (leergemeenschap), waarin gedurende de projectperiode geregeld met elkaar gereflecteerd wordt op de processen. Aan deze leergemeenschap nemen in het schooljaar 2019/2020 de betrokken scholen uit het voortgezet onderwijs deel evenals twee consulenten. Een van deze consulenten maakt deel uit van de projectgroep. De andere consulente is betrokken bij de drie VO-scholen vanuit haar werkgebied. De landelijk projectleider Transformatieve School zal de leergemeenschap adviseren. Met behulp van de data-analyse uit de TS-scan en het onderzoek wordt het project gemonitord en geëvalueerd.

### *Online leergemeenschap PO*

Leerkrachten werken in het trainingsprogramma van het PO aan hun eigen leervraag in hun eigen schoolcontext en daarnaast leren ze met en van elkaar in een leergemeenschap met andere deelnemende leerkrachten. Daarbij worden niet alleen fysieke ontmoetingen georganiseerd maar ook online ontmoetingen in een leer-werkplaats die voor deze training wordt ingericht. De trainers participeren in deze online leergemeenschap.

Ook met niet deelnemende scholen en netwerkpartners worden ervaringen uitgewisseld. We proberen hiermee zoals gezegd een olievlekwerking van perspectiefwisseling en transformatief handelen te stimuleren.

## 7. Resultaten en opbrengsten

### *Algemeen*

- Met het project 'De Transformatieve School – transformatief handelen in Alkmaar' bereiken we jaarlijks ongeveer 1000 leerlingen en 100 docenten en andere betrokkenen in het ecosysteem rondom de leerlingen.  
De leraren worden gestimuleerd en gefaciliteerd om voortdurend met elkaar te praten over waar de school voor staat, wat ze de leerlingen willen meegeven en hoe ze dat bereiken.  
De kinderen leren meer en kunnen hun talenten ontwikkelen op de onderwijs ladder. Er gaat minder tijd verloren aan wanorde, een soms onveilige sfeer en corrigerend optreden. En daardoor stijgt het 'leerrendement'.
- Het programma versterkt de educatieve kracht van scholen en helpt hen de transformatie te maken naar de veranderde buitenschoolse realiteit. Zodat ook stedelijke jongeren met een stratsocialisatie gelijke kansen krijgen en docenten weer toekomen aan de inhoudelijke kennisoverdracht.
- Docenten krijgen tools aangereikt waarmee ze (zichzelf) kunnen professionaliseren.
- Docenten zijn niet alleen beter in staat met de leerlingen te communiceren, maar ook de communicatie met de ouders verbetert.
- De overgang van het primair naar het voortgezet onderwijs wordt verbeterd, doordat er op beide onderwijsvormen vanuit meervoudig perspectief gekeken wordt. De match tussen schoolcultuur, thuiscultuur en de cultuur van het sociale netwerk en de pedagogische match daartussen wordt bespreekbaar. Door dit meervoudig perspectief en de taal die daar aan gegeven kan worden door leerkrachten PO en docenten VO, versterkt dat de doorgaande lijn en maakt het de overgang voor leerlingen soepeler. Ook zal de advisering van de bovenbouw leerkrachten door dit meervoudig perspectief, inclusief het kindperspectief, verbeteren in het bieden van gelijke kansen. Niet het ego-perspectief maar het meervoudig perspectief vormt de basis voor het inschatten van de ontwikkelmogelijkheden van kinderen op het VO. Ook kunnen leerkrachten duidelijker aan het VO aangeven wat deze kinderen nodig hebben zo dat het VO deze toekomstverwachting kan realiseren. De VO docenten zullen door het programma het advies van de leerkracht PO beter begrijpen en kunnen toepassen.
- Eigenaarschap ligt bij de scholen en de docenten zelf; waardoor het een diep gedragen cultuurveranderingstraject is dat blijvend resultaat heeft.
- We inspireren, door de continue inzet op communicatie en het creëren van lerende netwerken, onze partners en collega-scholen in de regio Alkmaar met als doel bijvoorbeeld het transformatief handelen ook binnen havo- en vwo-scholen in super diverse wijken te implementeren.
- Een professionele leergemeenschap waar met en van elkaar geleerd en gereflecteerd wordt.
- De Urban Education community is onderdeel van het landelijke project De Transformatieve School. Op dit moment bestaat de community uit 35 scholen in Amsterdam, Den Haag, Rotterdam en Tilburg. Naast de implementatie van het programma De Transformatieve School voorziet de Community ook in een kennisdelingsplatform, een onderzoeksprogramma (parallel aan de professionalisering) en een verdiepingsprogramma. Ook Alkmaar zal op termijn

aansluiten bij deze community. Met deze deelname aan de Community Urban Education, gaan de scholen actief kennis opbouwen en kennis delen.

- Het samenwerkingsverband PPO-NK heeft een consortium opgezet waardoor de resultaten van dit programma ook onderzocht gaan worden in een praktijk interventie onderzoek. Via dit gelijke kansen project transformatief handelen versterken we de praktische wijsheid van leerkrachten en door het onderzoek kunnen we de verwachte impact onderzoeken, valideren en onderbouwen en publiceren.

#### *Schoolniveau*

- De Viaan
  - Een gezamenlijke ontwikkelingsgerichte professionele cultuur
  - Het versterken van het handelingsrepertoire van de docent richting maatwerk
- Jan Arentsz
  - Een antwoord op de problematiek binnen de school door de docenten extra handvatten te geven in hun handelingsrepertoire.
- Van der Meij College
  - Inzicht bij de docenten en ondersteuners.
  - Verbetering van de ondersteuning aan leerlingen en de communicatie tussen leerling en docent.
  - Een positief effect op het gedrag van leerlingen.
- Primair Onderwijs
  - Verminderen van handelingsverlegenheid bij kinderen met andere gedragingen en het versterken handelingsrepertoire van de leerkrachten.
  - Leerkrachten kunnen door het meervoudig perspectief meerdere hypothesen formuleren als verklaring voor gedrag en pedagogische mismatch. Deze hypothesen toetsen ze aan het perspectief van het kind.
  - Betere samenwerking tussen de drie culturen. De perspectieven leraar, ouders, leerling worden als waardevol gezien en benut voor het vormen van een goede samenwerkingsrelatie en het versterken van de educatieve kracht..
  - Afstemming en samenwerking in transformatief handelen tussen PO en VO en ouders en leerling i.s.m. netwerkpartners.

## **8. Projectorganisatie**

Monitoring van het project vindt plaats in de projectgroep, waar de samenwerkingsverbanden PO en VO en de gemeente Alkmaar in zijn vertegenwoordigd. Deze projectgroep wordt begeleid door een projectcoördinator en komt een zes keer per jaar bijeen om de voortgang te bespreken. De projectgroep is ook verantwoordelijk voor de externe communicatie en informatie-uitwisseling.

De projectcoördinator zal het proces leiden, de ontwikkelingen monitoren en houdt het overzicht op tijd en fasering. Daarnaast is de projectcoördinator verantwoordelijk voor het plannen en de agendastelling van de projectgroep. Ook de verslaglegging in het jaarverslag en de tussentijdse evaluaties behoren tot de taken.

Om de voortgang te bewaken zal eens per jaar door het projectteam een voortgangsrapportage worden opgesteld, waarin de voortgang op de betrokken scholen wordt beschreven, de communicatie en informatieverstrekking en de financiën.